

「ひとつの家」としての企業をつくりあげる
～ 東ガンのある日系自動車部品メーカーの試み ～

2010.10.24

香港 花木

10月23日、機会を得て労働集約型の外資系企業が多数集積している広東省東ガン市にある日系自動車部品メーカーを訪問した際、同社のユニークな労使関係構築の取り組みが印象に残った。それは企業を「ひとつの家」に見立て、労使を「互いに対立するもの」としてでなく、「互いに気遣いあうもの」と捉えようとする、中国ではあまり見かけない取り組みであった。

実際、同社は2003年に当地に進出以来これまで一件の労働争議も起きていないという。その労使関係構築の特徴・秘訣は何なのか、また、こうした手法は将来も通用するのかを考えてみた。

1. 企業概要

同社は東ガン市南部の「鎮」林村に開発された工業団地に2003年進出、自動車向けのワイヤーハーネス結束バンドやグローブボックス開閉時緩衝部品等のプラスチック射出成型部品を製造している。本社は神奈川県にあり、進出以来、金融危機時期も含めて売上は順調に拡大している。

	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (予)
売上(万円)	2,600	3,000	5,200	8,300	12,300	18,000

(同社資料)

同社の従業員は2010年10月現在485名に拡大し、特に取引先は進出当初の5社から235社に拡大している。これは、中国に出てきたことで現地自動車メーカーの「部品調達現地化」のニーズに合致したことが大きく、これまで取引のなかったGMや、現地中国の完成車メーカー（長城汽車、奇瑞）等にも製品を納めるようになっていたことである。成長の中で当初合弁相手であった台湾資本が用意した工場から自社取得工場に移転（2007年）したほか、今年からは第二期工場を拡張し、増資により自社持ち分を96%にまで拡大してほぼ独資と言える経営体制を構築している。ⁱ

同社では、経営に当たり特に「整理整頓」等の5Sを徹底するとともに、作業の流れをバーコードを用いてコンピュータで一元管理している。また、工場内に電子カンバンを導入し、いまどれだけの注文がありどこまで作業が進んでいるか等の情報を「見える化」し、徹底して作業効率を向上させている。その他、製造の肝である金型については、金型技術士を新規に現地で採用する等現地化に積極的に取り組んでおり、各金型の使用時間や

回数等を正確に記録し適切にメンテナンスを行っている。

2. 労使関係

同社の労働者は、95%が外地から来た農民工であり、その出身地としては湖北省や湖南省が多いという。

今回、同社を訪問して印象に残ったのが、最初に敷地に入った際に守衛が笑顔であいさつしてくれたことであった。また、守衛から引き継いで会議場所まで案内してくれた女性もにこやかにあいさつし案内してくれたほか、途中で出会った作業中の工員も積極的に訪問者に対してとあいさつ（「下午好」）するとともにお辞儀をしてくれた。日本の工場ではこうした光景は珍しくないが、中国ではあいさつはともかく笑顔やお辞儀をされた経験はなく、この点が印象に残った。

また、工場の内部も天井の一部に透明アクリル板を使用する等、採光・通風・空調がよくコントロールされている印象であり、昼間は明かりをつけなくても十分作業できる状態であった。空調状態がよいためか工員の服装も乱れなく、また、各種機械も白線に沿って遠くまで見晴らしがよいようにきちんと整列されていた。

同社では、総経理を筆頭に 6 名の日本人が駐在しているが、一部代替できない部を除き部長職には積極的に現地中国人を採用し、日本人は技術顧問という立場で指導に当たっている。また、部長級以下（副部長・課長・副課長等）はすべて現地中国人を登用しているとのことであった。

一方、同社では幹部会議に加え年 2 回本社からやってくる社長を前にした会議もすべて日本語で行われるとのことであった。そのため工員はじめ社員に対する日本語教育にも熱心に取り組んでおり、中級クラスでは総経理自らが日本語講師を務めているとのこと。また、通常であれば噴水や植栽で飾られている工場正門の正面の空間は工員向けのバスケットボールコートになっており、他にも卓球、ビリヤード場等が設けられている。食堂についてはメニューの豊富さだけでなく衛生や、健康に留意し、また食事のマナー向上にも呼び掛けているとのことであった。工場内に設けられた社員寮は全室空調（6 人部屋）で、設計には総経理自身が行い採光等明るい雰囲気づくりに配慮したとのことであった。

同社ではこれまでも福利厚生については積極的に社員の意見を取り入れることとし、そのための会議を設けていたが、今年 8 月からはそのメンバーについて選挙を行うこととしたという。選挙に当たっては各部からの推薦だけでなく、自推による立候補も認め、選挙前には立会演説会まで開催したという。また、8 月からの会議では福利厚生だけでなく賃金も対象になっているとのことであった。（ちなみに同社には「工会」は組織されていない。）

また、今年からは、社内有志の編集による社内報を発刊しており、各部の業務紹介や

慶弔、社員の旅行記やエッセイ等が掲載されている。今年夏にはこれに加えて総経理メッセージの入ったDVDを制作（制作費1万5千元、DVD1枚5元）し、企業での作業の様子や昇進した社員のインタビュー、社内運動会等の様子を収録し、従業員家族だけでなくその友人や実家等に配布しているとのことであった。なお、こうしたDVD等は、制作の目的は上記のとおりだが、取引先新規開拓等の際にも同社の特徴を理解してもらう等役立っているという。



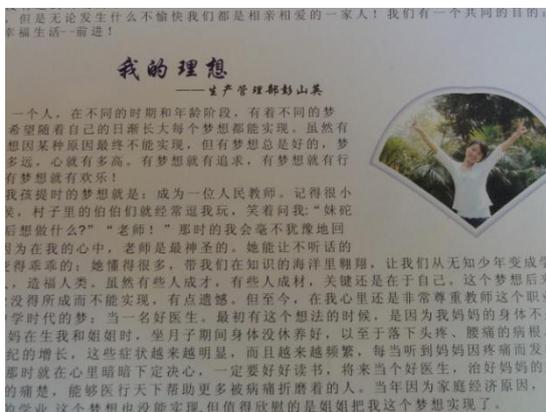
↑ 既に4号が発行された社内報。内容は充実しておりかなり読み応えがある。

3. 成果と展望

農民工が仕事を探すときにあてにする情報としては、友人の紹介によるものが圧倒的に多いと言われている。例えば、蔡禾ほかの調査によれば、「友人の紹介」が64.8%と第二位の「街角で広告を見て」の10.8%を圧倒的に引き離して一位であるし、同様の調査を長三州で行った赖济林においても、親戚の紹介（33.3%）と友人・同郷者の紹介（31.3%）をあわせるとほぼ同様の割合になっている。^{ii iii} 更に、農民工は一般に都市に移住した後でも同郷の友人どうしで交流することが多いとされている。また、情報の真偽判断についても、同調査によれば、同郷者の情報（56.0%）は政府機関の情報（52.3%）より信頼度が高いと認識されており（ちなみにテレビの信頼度は23.7%）、次いでインターネット（8.0%）の順、

同社のように家庭的な雰囲気を社内報を通じて実家や友人に配布することは、本来の目的である「ひとつの家」としての企業文化をつくりあげる上のみでなく、中国で特に重視される同郷あるいは実家経由での口コミを通じて求人に際しても非常に有効かつ信頼度の高いアプローチになっている可能性がある。iv

また、同社の社内報の記事の中には、各営業部門の業務紹介や工員の寄稿等といった社内情報だけでなく、同社の総務人事部門による「なぜ社会保険に入るのが有利なのか」、「居住証を取るとどういいういことがあるのか」といった生活ミニ知識的なものも含まれている。一般に農民工の社会保険への加入率は極めて低く、また、研究者によれば、農民工は一般にこうした自己の権益を守る情報に対して強いニーズがあると言われており、こうした情報を掲載した同社の社内報はこうしたニーズにもうまく応えているものである可能瀬がある。



↑ 子供の頃の夢についての記事は
農民工の考えが理解できて面白い



↑ なぜ社会保険に入らなければいけないのかをやさしく解説

《農民工の各種社会保険への加入率（珠江三角洲地域）》

養老保険	医療保険	労災保険	失業保険
19.7%	32.2%	38.4%	7.4%

(出典：「城市化进程中的农民工 - 来自珠江三角洲的研究」)

更に、同社では総経理自らが教師となって入社1年目の工員に対しても日本語教室を開講しているが、上記頼涪林教授の調査によれば、いわゆる「80後」、「90後」と呼ばれる新世代農民工は「農民工生活から抜け出すために」「将来起業したいという意識が強く」「そのために技術や技能を身につけることに熱心である」という傾向が出ている。vもともと同社に採用される農民工が日本語の習得を希望しているかどうかは不明だが、同社では日本語の習得をキャリアアップ（昇格）の条件として暗黙裡に設定しており、ステップアップや将来日本語を使った起業・転職を考える工員もいると思われることから、こうした点も

いったん採用した工員の定着に寄与している可能性もある。

実際に、同社の離職率は地域の中でも低い（工員クラスで月間 3%程度。年間で 36%となり 3 年間で入れ替わる計算になる。）とのことであり、また、昇進し幹部になった者の定着率は高いとのことであった。また、創業以来これまで労使紛争が発生していないことも「ひとつの家」という考えが浸透していることが影響していると想像される。特に、本年に入ってから発生した労働争議の中では、従来のピラミッド式的意思疎通体系の限界が指摘されていた。これに対し、同社の社内報は、総経理の考え方をピラミッドを経由せずに直接全従業員に知らせることができる手法であり、注目に値する。

ただし、今後についてはいくつかの課題も存在するように思われる。ひとつは業績の公開に伴う給与体系への不満の発生の可能性である。同社のように自社の経営状況をはじめ幅広く従業員に周知する姿勢は透明性という面では望ましいものの、業績の向上と賃金状況を照らし合わせてみた際に、より高い賃金体系への移行希望が出される可能性がある。実際、本年に入って相次いで起きた農民工のストライキにおいては、それが自動車産業に多く発生したことについて、金融危機後の急速な自動車産業の業績回復に対して賃金水準が十分改定されていないとの不満が発端であったとの分析もある。もともと中国における最低賃金の上昇率は国民経済全体が拡大する中で後回しにされてきた印象があり、実際に労働分配率も以前より大きく低下していることから、「業績連動型給与」へのより強い要求が出てくる可能性は以前より高まっていると考えられる。下記調査に見られるように、農民工にとって仕事を継続するか否かの決断に当たっては給与が最も重要な要素となっていることから、今後、中国では第 12 次 5 カ年計画の期間中毎年 2 ケタベースの最低賃金引き上げが見込まれる中で、同社がどのような給与政策をとっていくのか、また、その中で給与政策について選挙で選出された従業員代表との間でどのような議論がなされ、それをどう社内報で紹介していくのかは非常に微妙な問題であるとともに、テストケースとして大きく注目される点であろう。

《農民工が就職及び離職を決めるとき重視している事項（上位 5 つ）》

就職するとき重視する要素		離職を決めるとき重視する要素	
とにかく採用してくれたから	34.1%	給料が安いから	28.2%
技術が学べるから	15.9%	仕事が疲れるから	18.1%
他人がよいと言っているから	15.0%	労働時間が長いから	14.2%
同郷・同級生が多いから	14.2%	仕事がつまらないから	12.2%
恋人が働いているから	11.9%	前途の見込みがないから	10.9%

（出典：「城市化进程中的农民工 - 来自珠江三角洲的研究」）

また、周知のとおり広東省では現在「広東省企業民主管理条例」が進められている。同条例の基本思想は「労」と「使」が基本的に二元化され対立関係にあるという前提でその調和を図るというものであり、同社のように「労使を含めたひとつの家」という発想とは根本的に相いれない面があることは否定できない。具体的条項としては、例えば企業は工会を設立すべきとされており、設立しない場合は地域の工会総会が企業に関与できるとの規定が盛り込まれている。同条例の実施に当たっては地方政府の運用裁量の面も大きいと思われるため現時点で実際に地域工会がどの程度個別企業の労使協議に介入してくるか明確ではないが、一つの課題であると思われる。特に、周辺で同様の事業を営む企業で工会の設立が相次いで進み労使集団協議が定着したような場合には、農民工の約3分の2がきっかけがあればデモやサボタージュ等に参加したいという意向があるとの調査結果もある（上記蔡禾ほかによる）ことから、同社の労使関係もその影響を大きく受ける可能性がある。



↑ 同社工場前の求人横断幕。（工員募集：基本賃金 920～1010 元／月、衣食込み・空調ありと記されている）

以上

-
- i 広東省における海外投資受入れは、改革開放から1990年までは「合作企業」、1991年から1996年までは「合資企業」が中心であったが、1997年以降は「独資企業」が最も多くなっている。また、独資企業の割合は1997年に47%であったが、2005年以降は80%以上となっている。(广东对外经济贸易发展研究报告 2009-2010)
 - ii 「城市化进程中的农民工 - 来自珠江三角洲的研究」 蔡禾, 刘林平, 万向东
 - iii 「长三角农民工的非稳态转移 - 理论探讨、实证研究与现状调查」 赖涪林
 - iv 「乡村传播与城乡一体化 - 北京市民与农民工传播关系之实证研究」 李红艳